

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSYANE PEREIRA GONÇALVES DAMASCENO

**ANÁLISE SITUACIONAL DO COMÉRCIO ATACADISTA DE
CACOAL/RO, SEGUNDO O MODELO DAS FORÇAS COMPETITIVAS
DE PORTER**

Cacoal/RO

2016

JOSYANE PEREIRA GONÇALVES DAMASCENO

**ANÁLISE SITUACIONAL DO COMÉRCIO ATACADISTA DE
CACOAL/RO, SEGUNDO O MODELO DAS FORÇAS COMPETITIVAS
DE PORTER**

Artigo de Conclusão de curso apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº M.e Adriano Camiloto da Silva

Cacoal/RO

2016

D155a Damasceno, Josyane Pereira Gonçalves.
Análise situacional do comércio atacadista de Cacoal/RO segundo o modelo das forças competitivas de Porter / Josyane Pereira Gonçalves Damasceno – Cacoal/RO: UNIR, 2016.
34 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).
Universidade Federal de Rondônia – *Campus* de Cacoal.
Orientador: Prof. M.e Adriano Camiloto da Silva .

1.Análise do setor. 2. Segundo Porter. 3. Estratégia competitiva. I. Silva, Adriano Camiloto da. II. Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU – 658

Catálogo na publicação: Naiara Raissa Passos – CRB11/891

ATA DE DEFESA DO ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 06 DE JULHO DE 2016.


Aos 06 (seis) dias do mês de Julho de dois mil e dezesseis, reuniu-se na Sala 05 – Bloco B do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, a banca constituída pelos Professores PROF. MS. ADRIANO CAMILOTO DA SILVA (presidente), PROF^a DR^a ANGELA DE CASTRO CORREIA GOMES (membro) e PROF. MS. JOAREIS FERNANDES DE AZEVEDO (membro), para examinar o (a) candidato (a) **JOSYANE PEREIRA GONÇALVES DAMASCENO** na prova de defesa de seu Artigo de conclusão de curso intitulado ANÁLISE SITUACIONAL DO COMÉRCIO ATACADISTA DE CACOAL RO, SEGUNDO O MODELO DE PORTER. O presidente da Comissão iniciou os trabalhos às 16:31 h, solicitando à candidata que apresentasse resumidamente os principais aspectos de seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguíram alternadamente a candidata sobre os diversos aspectos do Trabalho. Após a arguição, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do (a) candidato (a), obtendo a nota final 94 (NOVENTA E QUATRO). A ata segue assinada pelos membros da banca.

Cacoal / RO, 06 de Julho de 2016.


Banca Examinadora:



PROF. MS. ADRIANO CAMILOTO DA SILVA
Presidente



PROF^a DR^a ANGELA DE CASTRO CORREIA GOMES
Membro



PROF. MS. JOAREIS FERNANDES DE AZEVEDO
Membro

A Deus, que me criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em mim que é meu sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades. Aos mestres, meu esposo e à minha família.

Agradeço em primeiro lugar a Deus em Jesus Cristo por me direcionar, me dar força, consolo e me abençoar com este trabalho. Grata te sou Senhor por me fazeres mais que vencedora.

Ao meu esposo que sempre me apoiou, torceu por mim e ajudou-me muito, Kleber obrigada por tudo. A minha mãe Adilia e meu pai Jose pela educação e formação de caráter. Também à minha irmã Gilzane e meu sobrinho Calebe. Amo muito vocês.

Ao Professor M.e Adriano Camiloto da Silva que aceitou me orientar neste trabalho, ajudando-me a obter esta conquista. Obrigado por me ajudar professor. A todos os professores do curso de Administração, que agregaram muito conhecimento e aprendizado.

As pessoas que incentivarão, de alguma forma, contribuirão para a consecução deste trabalho. São elas: minha sogra e cunhadas. A todos os meus irmãos em Cristo que oraram por mim e pela feitura deste trabalho.

Os homens fazem planos e criam estratégias, mas o propósito do eterno é o que prevalece.

Provérbios 19: 21

ANÁLISE SITUACIONAL DO COMÉRCIO ATACADISTA DE¹ CACOAL/RO, SEGUNDO O MODELO DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Josyane Pereira Gonçalves Damasceno²
Adriano Camiloto da Silva³

RESUMO: O presente trabalho tem por objetivo identificar as estratégias competitivas do comércio atacadista de Cacoal/RO, tendo como base o modelo teórico das cinco forças competitivas de Michael Porter. O modelo de Porter possibilita uma análise do comportamento estratégico do comércio atacadista, proporcionando um maior conhecimento dos objetivos: descrever a importância do setor atacadista de Cacoal; estudar o setor através das cinco forças competitivas de Porter e descrever as ações estratégicas do setor atacadista de Cacoal. Com relação à fundamentação teórica, abordou-se a estratégia competitiva nas micro e pequenas empresas, dando maior relevância às cinco forças de Porter tais como; poder de negociação dos compradores, novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores e ameaça de produtos substitutos. Trata-se de uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, caracterizada também como dedutiva, cuja coleta de dados ocorreu através de uma entrevista semiestruturada junto aos proprietários das empresas atacadistas. Os resultados indicaram que as empresas pesquisadas, em sua estratégia de atuação, enfatizam a característica das empresas e dos gestores, a origem e importância do setor, e análises do setor conforme o modelo de Porter sendo que, o setor atacadista é importante para o município, pois as empresas geram empregos, renda e desenvolvimento para o comércio local. Os pontos fortes da pesquisa foi o registro da história do setor atacadista de Cacoal/RO e como surgiram o setor atacadista. A atual situação do setor atacadista de Cacoal é importante para o município ao agregar as pessoas e atrair clientes de outras cidades para consumir os produtos ofertados pelo setor.

PALAVRAS-CHAVE: Análise do setor. Segundo Porter. Estratégia competitiva.

INTRODUÇÃO

Para garantir seu espaço no mercado, as empresas precisam se adaptar às tendências globais e exibir seu diferencial com criatividade e inovação. Os clientes estão cada vez mais exigentes, levando as empresas a diminuir as suas margens de lucros e ampliar a abrangência de suas operações, tornando o mercado ainda mais

¹Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob orientação da Prof.^a M.e Adriano Camiloto da Silva.

²Acadêmica do 8º período do curso de Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia. E-mail: jpsy57@live.com

³Orientador: Professor M.e Adriano Camiloto da Silva, mestre em Administração de Empresas – FEAD – MG, 2013.

complexo e concorrencial. Para sobreviver ao mundo dos negócios, é necessário que as micro e pequenas empresas (MPE) adotem mecanismos que as diferenciem das demais e possibilitar a sua sobrevivência. As MPE's adquiriram ao longo dos últimos 30 anos, uma importância crescente na economia do país, tendo em vista a sua ampliação e participação no mercado. O seu desempenho promove um relevante papel socioeconômico através da geração de empregos (SEBRAE, 2014).

As MPE's geram 85,1% dos empregos nas atividades de comércio varejista, serviços e indústria de transformação. A mesma pesquisa demonstra que cerca de 70% do pessoal ocupado no setor do comércio estão alocados nas MPE's (SEBRAE, 2014). Para garantir sua participação no ambiente de negócios, as MPE necessitam criar um diferencial competitivo. Além disto, a chegada de novos concorrentes com maiores recursos ao mercado local, gera à necessidade de um aperfeiçoamento na gestão dos negócios, adoção de uma estratégia empresarial que não permita a perda de espaço para as grandes corporações e garanta a sobrevivência empresarial.

Entre as ferramentas de gestão possíveis, a implantação de um planejamento estratégico como processo contínuo de interação entre a empresa e o ambiente, permite o estabelecimento de ações de diferenciação para as empresas. Também o estabelecimento de parcerias passa a ser considerado importante para o setor. A cidade de Cacoal conta com um comércio de diferentes segmentos atacadistas e varejistas de pequeno e médio porte, que ocupam um importante papel:

A atividade comercial de Cacoal é diversificada, são cerca de quatro mil empresas ativas, e atrai consumidores de toda região. É comum as pessoas virem de Rolim de Moura, de Presidente Médici, de Ministro Andreazza, de Pimenta Bueno, de Espigão D'Oeste, de Primavera de Rondônia e de Rondolândia (MT), para consumir toda gama de produtos ofertados pelo mercado local. A diversidade e os preços são atrativos para esses consumidores. Os setores que mais se destacam na preferência dos visitantes são os supermercados, autopeças, concessionárias de veículos, confecções, materiais de construção e forte setor atacadista que fornece produtos para revenda (PREFEITURA DE CACOAL, 2016).

O setor atacadista tem grande influência no comércio local, pois atende pessoas vindas das cidades mais próximas, para consumir toda gama de produtos que é ofertado. A diversidade comercial é um dos atrativos para esses consumidores e o comércio local tem se destacado. As micro e pequenas empresas já são as

principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro deste setor. A participação das micro e pequena empresa já se aproximam das médias empresas e no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014).

A análise situacional do comércio atacadista de Cacoal/RO, trata de um estudo do setor atacadista do município. O aumento concorrencial no setor, a velocidade das mudanças organizacionais e a chegada de novos concorrentes ao mercado local, fizeram com que as fronteiras competitivas entre organizações não existissem. Todas estas influências levaram o comércio do município adotar transformações para garantir a sua permanência no mercado.

A análise situacional do nível concorrencial de um setor pode ser feita através do modelo das forças competitivas de Porter. Segundo o autor, as cinco forças – rivalidade entre as empresas existentes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos – descrevem o atual estágio de concorrência entre as empresas, levando-as a adotarem uma posição em que melhor possam se defender.

Portanto se faz necessário analisar, através do modelo de Porter, a atual situação do setor atacadista de Cacoal e assim responder à indagação: Qual a atual situação do setor atacadista de Cacoal através do modelo de Porter? O objetivo geral do artigo é identificar a atual situação do setor atacadista da cidade de Cacoal/RO, conforme o modelo estratégico de Porter. E os objetivos específicos são: descrever a importância do setor atacadista de Cacoal; estudar o setor atacadista de Cacoal através das cinco forças competitivas de Porter; descrever as estratégias utilizadas pelas empresas do setor atacadista de Cacoal/RO.

As micro e pequenas empresas tem uma importância para o nosso país de uma forma abrangente. Daher *et al.* (2012) relatam que são grandes geradoras de emprego e renda; possuem um portfólio diversificado de produtos e serviços, além de estarem inseridas em vários meios sociais e locais da sociedade brasileira. As MPE's são uma das principais intermediadoras desse novo contexto econômico. A

responsabilidade social nas empresas tem muito a colaborar para a diminuição das desigualdades sociais, para o aumento do nível educacional, para promoção de melhores condições e oportunidades para os cidadãos. (DAHER *et al*, 2012).

Em relação ao número de empresas, as MPE representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas; Em relação ao emprego, as MPE representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio; Cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, pela MPE (DAHER *et al*, 2012).

Segundo pesquisa anual feita pelo instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE, 2006) as empresas atacadistas funcionam como distribuidoras ou intermediárias no processo produtivo do comercial. Observa-se um expressivo número de estabelecimentos atacadistas de pequeno porte instalados no município de Cacoal, que atraem clientes de vários municípios.

As micros e pequenas empresas encontram muitas dificuldades quando o assunto é planejamento estratégico (SEBRAE, 2011). A instalação de novos concorrentes fará com que o setor atacadista do município de Cacoal adote mecanismos de reação a concorrência. Assim, justifica-se a presente pesquisa, pela importância que o setor atacadista de Cacoal exerce através da geração de empregos, atração regional de novos clientes, movimentação da economia e com diversificação dos produtos. Justifica-se também por identificar que o setor tem reagido à instalação de novos e maiores concorrentes na cidade, se há uma visão de aliança estratégica para o desenvolvimento do setor.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 MICRO PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

As MPE's possuem uma influência muito grande em todo o território brasileiro, onde se destacam pelo crescimento e pela geração de emprego em todo o país. Possuem diversificado mercado de produtos e serviços, estão inseridas em grandes meios sociais na sociedade brasileira, além de ser grande geradora de emprego e renda (DAHER *et al*, 2012).

Sebrae (2011) afirma que as MPE's são as grandes geradoras de empregos em nosso país, responsável por diversificar produtos, serviços e ser fornecedora para médio e grande empresas. Segundo Luiz Barretto, presidente do Sebrae:

O Brasil deve formalizar 2,8 milhões de empregos nas micro e pequenas empresas até 2015 [...], aqui, as MPE's representam 99% do número de empresas e respondem por cerca de 25% do PIB (Produto Interno Bruto). Pela força que esse segmento tem, deveria ter uma participação maior no PIB afirmou ao comparar com o cenário de outros países (SEBRAE 2015).

As MPE's são uma das principais representantes da economia no Brasil, pois estimulam a economia em todos o país. Tem ainda aumentado a competitividade na economia e gerado novas oportunidades no setor (SEBRAE, 2012). Dados do Sebrae (2014) confirmam que as microempresas têm ocupado uma faixa de mercado em todo o país. Atualmente há cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas – o que representa mais da metade dos empregos formais. Atuam ainda como elo produtivo que, podem ser compradores de produtos e serviços para microempresas e fornecedoras para médias e grandes empresas.

Estas organizações também são responsáveis em fomentar o comércio brasileiro. Segundo Sebrae (2015): “As micro e pequenas empresas representam mais de 95% do total de empreendimentos do país. Entre 2011 e 2014, geraram 3,5 milhões de empregos, 52% do total ofertado”.

A definição da micro e pequena empresa pode ser feita de duas formas alternativas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida, segundo o (SEBRAE, 2014). A tabela 01 apresenta a classificação conforme o número de pessoas ocupadas:

Tabela 1: Critério de classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas

PORTE ATIVIDADES ECONÔMICAS	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
Microempresa	até 09 pessoas	até 19 pessoas
Pequena Empresa	de 10 a 49 pessoas	de 20 a 99 pessoas
Média Empresa	de 50 a 99 pessoas	de 100 a 499 pessoas
Grande Empresa	mais de 100 pessoas	acima de 500 pessoas

Fonte: Adaptado do Sebrae (2014).

As micro e pequenas empresas se classificam como aquelas com atividades de serviços e comércio com até nove pessoas ocupadas. E como pequena empresa as que possui entre dez e quarenta e nove pessoas ocupadas. Na atividade industrial, são microempresas aquelas com até dezenove pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre vinte e noventa e nove pessoas ocupadas (SEBRAE, 2014).

Pela receita auferida, o Sebrae (2010) relata que as micro e pequenas empresas são classificadas “conforme tenham receita de 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) anuais, incluindo as filiais e matriz, segundo o estatuto nacional das microempresas”.

As empresas se classificam de acordo com o faturamento anual ou do grupo econômico ao qual está pertence, conforme resumido na tabela a seguir.

Tabela 2: Classificação do porte da empresa com à receita bruta anual.

Porte	Faixa De Receita Anual (R\$)
Microempreendedor Individual	Até R\$ 60.000,00
Microempresa	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte – EPP	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: adaptado do Sebrae (2015).

A tabela mostra a classificação das empresas adotada pelo Sebrae e aplicável a todos os setores, obedecendo ao critério estabelecido de atividade econômica das micro e pequenas empresas.

1.2 AS PRESSÕES DE MERCADO SOBRE AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPE's muitas vezes sofrem pressões de outras empresas maiores, ao tentarem atender um mercado mais abrangente em seu seguimento. “Analisando o ritmo das transformações e o grau de incerteza no cenário competitivo do futuro, as empresas tendem a operar sob pressões cada vez maiores para produzir mais, com menores recursos” (MCLEAN; TURBAN; WETHERBE, 2004 p. 31). As empresas têm sofrido constantemente pressões que as atingem diretamente: como a crise, as leis, e a concorrência com as facilidades de acesso por meio da rede de compras *on line*.

As pressões nos negócios abrangem os fatores sociais, tecnológicos, jurídicos, econômicos, físicos e políticos que afetam as atividades. As pressões sobre as empresas são constantes, por meio direto ou indireto. A tecnologia com as suas inovações, o excesso de informações e, as responsabilidades sociais e governamentais, fazem com que as empresas fiquem com menor poder de decisão (MCLEAN; TURBAN; WETHERBE, 2004 p. 31).

As pressões do mercado a qual as empresas são submetidas, provêm de uma economia globalizada, forte concorrência, da força de trabalho e de consumidores com maior poder. Mclean, Turban e Wetherbe (2004, p.32) apresentam uma descrição das pressões sobre os negócios:

- a) economia globalizada e forte concorrência: Uma das principais pressões que as empresas sofrem no mercado globalizado é a do custo do trabalho, que pode variar bastante de país para país;
- b) a natureza mutante da força de trabalho: a força de trabalho passa por aceleradas transformações, especialmente nos países desenvolvidos;
- c) cliente com maior poder: a sofisticação e as expectativas dos consumidores crescem à medida que elas se tornam mais informados sobre a diversidade e qualidade de produtos e de serviços disponíveis;
- d) gestão do relacionamento com os clientes: as empresas aumentarem os esforços para conseguir mais clientes e, sobretudo, mantê-los.

As pressões de mercado e incorporada aos negócios. Devido a novas demandas do mercado e dos consumidores e a exigência de maior transparência nas empresas, elas se vêm forçadas a adotar uma postura mais responsável em suas ações. Não há dúvida de que as empresas têm por objetivo principal o retorno financeiro e o lucro. Mas é fato que a responsabilidade social tem conquistado seu espaço nas atividades empresariais. Ainda que exista uma diferença entre o discurso e a prática. (DAHER *et al*, 2012).

1.3 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e

abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia é o planejamento de reforçar para a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho (SERRA e FERREIRA, 2012).

McClean, Turban e Wetherbe (2004) afirmam que as estratégias oferecem às organizações, vantagens que lhes permitem aumentar sua participação no mercado, negociar melhores condições com os fornecedores. E ainda tem como finalidade metas, que são fundamentais para os planos atingirem os seus objetivos, de forma a definir em que situação a organização se encontra. Enfatizado por Porter (1986, p. 24) que afirma, a concorrência está no centro do sucesso ou fracasso de qualquer organização. A estratégia competitiva de uma empresa é a busca por determinada vantagem no âmbito de um setor econômico, que lhe proporcione privilégio sobre os concorrentes, em matéria de custos, qualidade ou agilidade.

A vantagem competitiva leva ao controle do mercado e à obtenção de lucros acima de média. Um sistema de informação estratégico ajuda a organização a obter vantagem competitiva, mediante sua contribuição para a concretização dos objetivos da organização. E contribui para melhorar significativamente a sua capacidade, desempenho e a produtividade.

Os sistemas estratégicos têm sido vistos e voltados para as empresas por meio do aumento da produtividade dos funcionários, do aperfeiçoamento do trabalho de equipe e a melhoria da comunicação. As novas estratégias das empresas têm buscado novas posições no mercado, com objetivo estratégico de alcançar maior lucratividade (MCLEAN; TURBAN; WETHERBE, 2004 p.90). A estratégia é a forma geral, pela qual as empresas projetam a suas operações futuras nas atividades de coletas de informações sobre os concorrentes. Faz parte da inteligência competitiva, melhorar o conhecimento de mercado, aperfeiçoar as relações internas e o aumento da qualidade do planejamento estratégico.

Oliveira (1997) relata que é válido definir estratégia empresarial antes de conceituar situações que as caracterizam, como: “podendo ser conjunto de decisões e diretriz formulada que visa orientar o posicionamento da empresa em seu ambiente”.

O autor define estratégia como um caminho, ou maneira ou ação para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa ao analisar o fator interno e externo.

Estratégica é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa (OLIVEIRA, 1997).

A estratégia no mundo empresarial é fundamental para que, se análise os pontos fortes e os pontos fracos da concorrência, evitando-se assim as ameaças externas sobre a empresa. Mas a estratégia tem que ser elaborada e aplicada em toda a empresa. Definido por Oliveira (2010) o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com ambiente, onde deve ser considerada a empresa como todo e não só parte dela.

Tavares (1991) confirma que o planejamento estratégico tem uma função especial, da análise dos setores externos e internos, de consumidores e fornecedores, dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças existentes. Essas pesquisas visam avaliar a missão da empresa e o seu objetivo. O planejamento estratégico é fundamental para a gestão dentro das micro e pequenas empresas. E este planejamento é de suma importância para o desenvolvimento das empresas.

Pois através do planejamento estratégico é que se tem o conhecimento do ambiente, o seu potencial e as deficiências da empresa, seus pontos fortes e fracos, o qual se terá as tomadas de decisões de curto e longo prazo (OLIVEIRA, 2010).

1.4 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Porter (1986, p.13) define que estratégia competitiva é relacionar uma empresa a seu ambiente, abrangendo suas forças sociais e econômicas. A empresa também pode possuir uma estratégia competitiva, explícita ou implícita. A estratégia, portanto, pode ser desenvolvida explicitamente por meio de processo de planejamento e evoluir implicitamente através de vários departamentos funcionais da empresa, ao

buscar informações e incentivos para melhorar a estratégia. Porter (1986) ainda afirma que a estratégia competitiva é essencial para o desenvolvimento da empresa, pois através dela traçará suas principais metas e políticas para alcançar seus objetivos econômicos.

Porter (1986) considera quatro fatores básicos para a formulação de estratégias sendo eles: os pontos fortes e os pontos fracos; os valores pessoais dos executivos implementadores; oportunidades e ameaças; expectativas mais amplas da sociedade.

Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos (à companhia) da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar como êxito. Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos consequentes e recompensa potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros (PORTER 1986, p.17).

Portanto, estes quatros dados devem ser considerados antes de uma empresa se desenvolver, devendo-se analisar as metas e políticas internas da empresa. A estratégia competitiva pode ser analisada, ao observar as metas e políticas propostas à sua consistência empresarial. Devendo-se também relacionar a companhia ao seu meio ambiente, abrangendo as forças sociais, e a econômica, tanto como as forças externas, assim como pode influenciar nas tomadas de decisões da empresa.

Definido por Porter (2004, p. 3) o grau de concorrência em uma empresa ou indústria depende de cinco forças competitivas básicas, partindo do conceito de que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente. Porter destaca a importância da análise do meio em que a empresa está inserida, assim como as forças externas que poderão influenciar a empresa. Para obter vantagem competitiva a empresa deve utilizar as suas habilidades específicas quanto as oportunidades, e pontos fortes para se diferenciar dos seus concorrentes.

Porter enfatiza ainda que as cinco forças competitivas básicas que determinam o grau de concorrência em uma empresa, se deve relacionar essas forças competitivas que configuram o ambiente ao qual está inserida, encontrando uma posição em que possa melhor se defender contra a concorrência e usá-la ao seu favor.

O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças. (PORTER 2004, p.4).

As cinco forças refletem o fato de que a concorrência em um setor não está limitada aos concorrentes estabelecidos. A estratégia competitiva de cada empresa depende de um melhor entendimento dessas forças do que, seus concorrentes. A potência coletiva dessas forças determina, onde o setor se encontra e o define como esta as suas forças.

Figura 1: As cinco forças de Porter.



Porter (1986, p. 24) ressalta que as cinco forças competitivas são ameaças de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes e todos juntos determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade da empresa. Todas essas cinco forças competitivas são essenciais para avaliar a empresa, bem como a sua rentabilidade, ou seja, sua força e seus pontos mais cruciais, assim formulado uma estratégia efetiva para tomada de decisões.

1.4.1 Barreira de Entrada

A entrada de novas empresas traz diversas condições que podem afetar positivamente e negativamente o setor, como nova capacidade e recursos substanciais, reduzindo os preços e os custos, encurtando, assim, a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, justamente com a reação de superação esperada por parte do entrante em relação aos concorrentes já existentes.

Segundo Porter (2004, p.7) novos entrantes trazem para o mercado o desejo de ganhar participação. Este desejo é expresso na apresentação de novas capacidades e recursos. Se os novos entrantes possuem grande expectativa em relação às barreiras que vão enfrentar e à reação dos concorrentes. Sua ameaça pode significar muito para os que já estão estabelecidos no mercado. Seis fontes principais barreiras de entrada, são elas:

a) economias de escala: referem-se à diminuição dos custos unitários de produção à medida que o volume absoluto por período aumenta. A entrante deve estar consciente do risco e dificuldade que irá enfrentar;

b) diferenciação do produto: as empresas já atuantes no mercado conseguiram desenvolver e estabelecer suas marcas, com esforço, tempo no mercado, serviço ao consumidor, dentre outras variáveis, criando um sentimento de lealdade do consumidor para com a marca envolvida;

c) necessidade de capital de giro: a necessidade de investir em vastos recursos financeiros como forma de competir entre iguais cria uma barreira de entrada. Estas exigências de capital são impostas por gastos com instalações físicas, por

crédito aos clientes, por estoques e pela absorção dos prejuízos iniciais;

d) custo de mudança: os custos de mudança, que está incluso em treinamentos dos colaboradores, novos equipamentos em teste, assistência técnica, novo produto ou projeto;

e) acesso aos canais de distribuição: um novo entrante deve se preocupar com a distribuição de seus produtos ou serviço. Os atuais concorrentes já tiverem os canais varejistas e atacadistas ocupados, mais dificuldades os novos entrantes encontrarão para distribuir seus produtos;

f) política governamental: o governo é capaz de limitar a entrada de novas empresas e controlar com exigências de licença prévia e limitações ao acesso as matérias primas. A política é capaz de influenciar diretamente seus benefícios sociais.

As empresas deverão se preocupar com os concorrentes estabelecidos e se dispõem de recursos especiais, se parecem dispostos a reduzir preços para manter sua posição no mercado, se o crescimento do setor é lento e limita a entrada de novas empresas.

As preocupações das empresas já estabelecidas no mercado devem ser quanto ao preço de entrada de produtos de um novo entrante. As próprias mudanças dos tipos de ameaça de entrada em determinadas condições devem ser consideradas. As empresas podem conseguir superar ameaças de entrada a custos menores e por isso mesmo se saírem melhor que outras (PORTER,1986).

1.4.2 Rivalidade Entre Os Atuais Concorrentes

A rivalidade está relacionada, com a presença de vários fatores. Conforme estabelecido por Porter (1986 p.34) rivalidade é conhecida como disputa por posição entre concorrentes existentes. Ocorre com o uso de táticas como, concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente. Geralmente a rivalidade acontece porque um ou outro concorrente que se sente ameaçado ou percebe que pode melhorar de posição no mercado. Em muitos casos a competição gera movimentos com retaliação ou com esforços para conter os concorrentes. O padrão ação-reação pode até permitir que as

empresas iniciantes, além das já estabelecidas, se aprimorem.

1.4.3 Pressões dos Produtos Substitutos

Pressão dos produtos substitutos oferecidos pela indústria acirra a competição entre as empresas no setor. A consequência básica para a indústria é que os substitutos reduzem os retornos potenciais, colocando um teto nos preços que as empresas fixam com base em seu lucro esperado.

Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “trade-off” de preço-desempenho com o produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos. No último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho. (PORTER, 2004 p. 25).

Esses substitutos representam uma ameaça para a rentabilidade das empresas, pois o consumidor é sensível às variações de preço, avaliando também o custo e benefício do produto para a tomada de decisão de aquisição. Os produtos substitutos que exigem mais atenção são aqueles que sugerem melhoramentos no preço e desempenho.

1.4.4 Poder de Negociação dos Compradores

Poder de negociação dos compradores na empresa é importante, pois forçam os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade e serviços e jogam os concorrentes uns contra os outros.

A influência dá-se em virtude de circunstâncias exercidas no setor, como o volume adquirido em relação às vendas do vendedor, os produtos adquiridos são padronizados, possuem poucos custos de mudança, o consumidor tem total informação, exerce condições para que o cliente tenha poder de negociar e exigir da empresa. Ao ter acesso a todas informações possíveis, o comprador estará em uma posição melhor para assegurar o recebimento dos preços mais favoráveis oferecidos a outros e pode contentar as queixas dos fornecedores de que sua viabilidade está ameaçada. Porter (1986) ressalta como os compradores exercem influência para a

empresa, os fornecedores também o fazem, buscando oferecer melhores condições para os seus clientes.

1.4.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Porter (1986) ressalta que o poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade de os mesmos elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes do mercado, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. E ainda tornam os fornecedores poderosos e cita as circunstâncias que os caracterizam, como segue:

- a) grau de concentração dos fornecedores;
- b) inexistência de substitutos para seus produtos;
- c) importância da indústria para o fornecedor;
- d) importância dos insumos para a indústria compradora;
- e) diferenciação dos insumos ou custo de mudança para o comprador;
- f) ameaça de integração para frente.

Porter (2004) ressalta que os compradores como os fornecedores, podem exercer poder de negociação com participantes de um setor, forçando-os a baixar os preços, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.

2 METODOLOGIA

O que torna o método científico válido e diferente dos demais métodos é a identificação das operações mentais e técnicas que possibilitam sua verificação (MARCONI e LAKATOS, 2003). O tipo de pesquisa utilizado é a descritiva. Segundo Silva (2006) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinado população ou fenômeno. Os dados coletados nesse tipo de pesquisa possuem técnicas padronizadas de elaboração, registro e descrição dos procedimentos utilizados na empresa, sem que o pesquisador interfira nos resultados. Gil (1991) argumenta que uma pesquisa com objetivo descritivo utiliza as

técnicas padronizadas de coleta de dados observação através de uma amostragem.

Quando ao método, a pesquisa é classificada como dedutiva, pois tem suas proposições na situação geral para explicar as particularidades e chegar a conclusão da afirmativa. O método dedutivo tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas, relata Marconi e Lakatos (2007). Segundo Santos (2005) método dedutivo tem suas proposições enfocadas na situação geral para explicar as particularidades e chegar à conclusão da afirmativa. Quanto a abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa no sentido de que o processo não se pauta em medições e quantificação estatísticas, mas em observação da realidade encontrada na pesquisa, onde se difere pela forma de coleta e análise de dados (SANTOS, 2005).

Na pesquisa qualitativa, primeiramente faz-se a coleta dos dados afim de poder elaborar a teoria de base. Faz-se necessário relacionar a pesquisa com o universo teórico e descrever o desenvolvimento de um caráter interpretativo no que se refere aos dados obtidos.

A técnica de coleta de dados utilizada foi à pesquisa bibliográfica e a entrevista semiestruturada. O levantamento bibliográfico foi desenvolvido com base em material já elaborado e constituído principalmente de livros, artigos científicos, simpósio e seminários segundo (VERGARA, 2010). A pesquisa bibliográfica foi realizada no período de agosto a dezembro de dois mil e quinze sendo utilizadas teses, livros e artigos para a conceituação de projeto de pesquisa.

Silva (2006) diz que a entrevista é uma comunicação verbal entre duas pessoas ou mais. A pesquisa foi realizada através de entrevista semiestruturada, por permitir obter informações de um maior número de empresários em um tempo relativamente curto, além de apresentar certa uniformidade entre as medições pelo fato de que o vocabulário, a ordem das perguntas e as instruções serem iguais para todos os entrevistados, foi aplicada através de contato direto individual, com perguntas qualitativas.

A presente pesquisa foi realizada através de entrevista com a caracterização das empresas e dos empresários, composta por quatorze perguntas abertas. Para a

validação da entrevista, foi realizado um pré-teste no mês de março com três empresários de outro setor que também se enquadra como comércio atacadista. Para o registro dessas entrevistas, utilizou-se uso de um gravador.

O artigo foi estruturado conforme Manual de Elaboração do Artigo Científico do Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – *Campus* de Cacoal (SILVA; TORRES NETO; QUINTINO, 2010).

O local foi o comércio atacadista de Cacoal, RO. De acordo com a câmara de dirigentes lojistas de Cacoal/RO – CDL (2016). O município conta com sete atacados filiados a CDL. O universo da pesquisa neste trabalho atingiu somente cinco empresários do setor atacadista de Cacoal que responderam a entrevista.

Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários ou gerentes, que deram informações referentes à estratégia e competitividade da empresa e ainda busca-se descrever a importância do setor atacadista de Cacoal/RO. Foi acordado com as empresas o sigilo quanto à divulgação da razão social e o nome comercial. Foram classificadas as empresas do setor atacadista de Cacoal/RO com as seguintes abreviações: A1, A2, A3, A4 e A5.

Para garantir a integridade e a dignidade do sujeito da pesquisa, bem como cooperar para o desenvolvimento da ciência incluso nos padrões éticos os Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) os participantes assinarão o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A). Este documento deve conter todas as informações sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios, riscos.

O pesquisador assinou um termo de responsabilidade contido no (ANEXO B) declarando para todos os fins de direito que isenta totalmente a Fundação Universidade Federal de Rondônia – *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles, o orientador e os professores indicados para comporem o ato de defesa presencial, de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e ideias expressas no presente projeto de conclusão de curso. Declarando totalmente ciente de que poderá responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado. A relação das empresas atacadista associado à CDL de Cacoal está contido no (ANEXO C) sendo

que este documento foi obtido através do gerente administrativo da CDL, onde contém a lista das empresas atacadista.

Prodanov e Freitas (2013) descrevem análise de dados como sendo uma das fases de uma pesquisa científica. O autor explana que análise de dados tem como objetivo identificar os métodos utilizados pelo pesquisador para obter conhecimentos dos dados coletados. Os dados obtidos foram analisados, tabulados, codificados e relacionados. A análise dos dados terá por base a análise do conteúdo, que propõe um estudo com uma abordagem onde se deve ultrapassar os limites da frase, e assim compreender o que está envolvido na estruturação do texto e interpretação (SILVA, 2006).

3 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Este capítulo trata da descrição dos dados e discussão dos resultados coletados a partir da pesquisa documental e entrevista semiestruturada realizada nos atacados de Cacoal/RO, entre os dias 27 de abril a 03 de junho de 2016. E a dificuldade dos gestores em cumprir com a agenda marcada e a falta de tempo pois trabalham com atendimento ao público.

3.1 CARACTERIZAÇÕES DAS EMPRESAS E DOS GESTORES

Localizados na Avenida Inderval José Brasil, o atacado mais antigo do setor possui 29 anos. Os principais produtos comercializados pelas empresas são: aviamentos, brinquedos, confecções, papelaria e utilidades em geral. As empresas se enquadram no regime tributário simples, com média de faturamento anual de 2.200.000,00 (dois milhões e duzentos mil reais), classificando-se como microempresa (ME).

Os gestores entrevistados são 100% do sexo feminino, tendo em média 45 anos de idade, sendo que três possuem ensino superior e duas o ensino médio, possuem em média 20 anos de atuação no setor atacadista de Cacoal/RO, e são empresas de origem familiares.

3.2 ORIGEM E IMPORTÂNCIA DO SETOR

O setor atacadista de Cacoal/RO teve sua origem com o senhor Daniel, que na década de 80 mudou-se para Cacoal e fundou em 1987 o atacado Tropical. Hoje conta com três atacados em Cacoal.

Meu pai chegou em Cacoal e foi o fundador do primeiro atacado do município que era em frente a antiga rodoviária, mas com a mudança da rodoviária para a rua Inderval José, por ser referência dos atacados, o senhor Daniel também fez a mudança pois a rodoviária é um ponto de estratégia que deu muito certo e também com a chegada de novos concorrentes e oportunidades onde temos três lojas, com vários produtos de vários seguimentos, onde somos pioneiro no setor atacadista de Cacoal, fundou em 1987, conquistou a liderança no mercado e mantém a tradição na venda. (ENTREVISTADO A3).

O setor atacadista de Cacoal/RO é de suma importância para os proprietários. Os entrevistados relatam que estão em média há vinte anos atuando no setor atacadista, atendendo os estados de Rondônia, parte do Mato Grosso, Acre e Amazonas.

Atualmente o setor está num momento de instabilidade devido à situação econômica do país. Os empresários relatam que não há perspectivas de crescimento: “Devido ao momento de crise, não vejo possibilidade de crescimento das empresas. Neste momento as empresas estão estabilizadas, mais não vejo possibilidade de crescimento no setor atacadista”. (ENTREVISTADO A1).

As empresas se mostram apreensivas e com incertezas. Mclean, Turban e Wetherbe (2004) relatam que as empresas estão em constante pressão de mercado. Os negócios passam por constantes mudanças que abrangem os fatores sociais, tecnológicos, jurídicos, econômicos, físicos e políticos.

3.3 ANÁLISE DO SETOR CONFORME O MODELO DE PORTER

3.3.1 Concorrência

Para Porter (2004) os concorrentes existentes fazem com que haja uma concorrência por preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento

de serviços ou das garantias ao cliente. Geralmente a rivalidade acontece porque um ou outro concorrente se sente ameaçado ou percebe que pode melhorar de posição no mercado podendo ser acirrada a competitividade no setor.

Existem vários concorrentes no setor atacadista. O entrevistado A2 diz que: “A concorrência sempre é boa. Aqui os maiores concorrentes são entre as nossas empresas mesmo. Também concorremos com outras empresas daqui do setor atacadista e região”.

Os gestores vêm os concorrentes como um parceiro e que juntos podem atrair mais clientes para o setor atacadista. “Vejo que nós somamos juntos, somos parceiros, pois não teríamos tantos clientes se fossemos apenas um atacado. As pessoas se deslocam de outras cidades do interior e até de outros estados para comprar aqui no setor atacadista” (ENTREVISTADO A5).

Os atacadistas relatam também sobre a importância de se manterem atentos a concorrência. “Se as empresas não tomarem cuidado, elas perdem clientes. Temos que cuidar sempre com a concorrência. Qualquer cliente que você ganha é lucro. É muito complicado lidar com a concorrência”. (ENTREVISTADO A1). Observa-se que os gestores têm consciência de que juntos atraem mais clientes para o setor atacadista.

O setor atacadista de Cacoal tem atraído concorrentes de grande porte que veem o potencial do setor e fazem os investimentos: “Essas lojas grandes estão chegando aqui. Veem o potencial da cidade, o poder de compra e a oportunidade de investimento. Cacoal tem um poder de compra muito forte”. (ENTREVISTADO A1).

A atração de novas empresas, faz com que os gestores tenham que trabalhar as estratégias e abordagens comerciais para melhorar o desempenho das empresas. “Tem sempre um concorrente. O que temos é que ter uma estratégia para se manter no mercado”. (ENTREVISTADO A3).

Porter (2004) enfatiza que a concorrência está no centro do sucesso ou do fracasso de qualquer organização. A principal estratégia dos empresários para

enfrentar seus concorrentes é investir em *marketing*, principalmente mídias sociais. “Hoje nós investimos em publicidade e propaganda, o que torna a empresa conhecida. Bom para os negócios e para enfrentar a concorrência”. (ENTREVISTADO A2).

Para se manterem no mercado as empresas precisam de uma estratégia competitiva. Para Porter (2004) a estratégia competitiva pode ser analisada observado às metas e política da empresa podendo relacionar o ambiente, abrangendo as forças sociais e a econômica, tanto como as forças internas e externas, como podendo influenciar nas tomadas de decisões da empresa. “Estratégia é fundamental para nossas empresas. Sem estratégia não estaríamos aqui hoje”. (ENTREVISTADO, A3). A estratégia necessita ser sempre revista, porque com as mudanças de cenários o planejamento necessita ser adaptado pelas empresas para a atual realidade do momento.

Mclean, Turban e Wetherbe (2004) mencionam que as empresas têm que buscar cada vez mais novas posições de mercado, novas estratégias e vantagem sobre seus concorrentes. A estratégia é fundamental para as empresas projetarem suas operações futuras e coletar informações sobre os concorrentes. Observa-se que todos os entrevistados têm buscado se diferenciar da concorrência através do atendimento e preços diferenciados.

3.3.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

Porter (2004) menciona que poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade de os mesmos elevarem os preços ou reduzirem a qualidades dos bens e serviços fornecidos. Quanto aos fornecedores eles podem exercer poder de barganha sobre os participantes do mercado, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos e tornam os fornecedores poderosos.

Os entrevistados possuem uma parceria com seus fornecedores, uma vantagem estratégica para o setor atacadista de Cacoal. “Temos uma parceria muito boa com nossos fornecedores, o que é muito importante para a empresa. Fazendo

uma parceria só veio agregar”. (ENTREVISTADO A1). As empresas podem exercer um poder de barganha com os fornecedores, assim diminui os preços das mercadorias que fica ainda mais competitiva. “Aliança com fornecedor que sempre atende as nossas necessidades com materiais de qualidades. Essa aliança nos ajuda em relação a preço e qualidade dos produtos”. (ENTREVISTADO A4). Observa-se que as empresas têm buscado uma parceria com seus fornecedores para melhorar tanto em qualidade dos produtos, quanto preços mais acessíveis. As parcerias são fundamentais para as pequenas empresas para se manterem no mercado cada vez mais competitivo.

3.3.3 Novos Entrantes

Barreiras de entradas é um conjunto de reações que o empreendedor pode esperar ao querer participar de um novo negócio, que são geridas pelos concorrentes já existentes. Segundo Michael Porter (2004) existe seis fontes principais de barreiras: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital de giro, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição e política governamental.

O setor atacadista de Cacoal não possui barreiras de entradas para novos concorrentes, uma vez que tem atraído novos concorrentes. “Não, acho que não há barreira que dificulte a entrada de novos concorrentes [...] Barreiras não diretamente, mais lidamos com todas as hipóteses de mercado”. (ENTREVISTADO, A3)

As empresas necessitam para sobreviver, executar sua estratégia e ficarem atentos para não perder mercado. “Hoje nós não temos concorrentes, temos parceiros de trabalho. Um só aqui não faria diferença. O nosso diferencial é o setor. Os clientes nos procuram por sermos um setor atacadista. Se houvesse só uma empresa os clientes não viriam”. (ENTREVISTADOS A1 e A5).

Observa-se que as empresas possuem dificuldades de concorrer com as empresas de grande porte. O entrevistado A1 complementa: que “as empresas de grande porte que vem para nossa cidade já possuem um nome. Já as nossas empresas individuais encontram dificuldade, principalmente em preço. Fica difícil

competir”. Com os novos concorrentes, principalmente as grandes empresas que já possuem um mercado e conseguem uma mercadoria com diferencial de preço que atraem os clientes.

3.3.4 Poder de Barganha dos Clientes

Poder de negociação dos clientes força a baixa os preços, barganhando por melhor qualidade e serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Porter (2004) relata que assim como os compradores exercem influência para a empresa, os fornecedores também o fazem, buscando oferecer condições para os seus clientes.

Segundo os entrevistados, o que tem atraído novos clientes para o setor atacadista é “Em primeiro lugar, preço e a variedade de produtos, qualidade das mercadorias. E o próprio setor atacadista, que agrega valor à região, sendo que os clientes acreditam que temos um preço diferenciado das demais lojas” (ENTREVISTADO A5).

A principal preocupação do setor tem sido com os clientes, onde as empresas têm buscado alternativas para terem uma mercadoria diferenciada com preço mais acessivo para seus clientes.

3.3.5 Produtos Substitutos

Porter (2004) explica que a pressão dos produtos substitutos oferecidos pela indústria acirra a competição entre as empresas. E a consequência básica para a indústria é que os substitutos reduzem os retornos potenciais, colocando um teto nos preços que as empresas fixam com base em seu lucro esperado.

Não foi mencionada a existência de produtos substituídos. Os entrevistados relataram que o atendimento aos clientes antigo que compram nos atacados é feito o contato diretamente com o mesmo e que prezam a fidelidade investindo em produtos de qualidade, e parceria com os fornecedores onde conseguem produtos com qualidade e preço, assim repassa ao consumidor com preço mais justo. Os

entrevistados relatam ainda que: “antigamente tínhamos 90% de clientes atacadista e 10% de varejista, hoje a realidade é diferente onde temos 30% de atacadista e 70%, de clientes varejista, invertendo a situação” (ENTREVISTADO A2).

Os entrevistados destacaram que a propaganda é a principal publicidade utilizada para atrair novos clientes. Este tipo de *marketing* tornam as empresas mais conhecidas e os meios que se utilizam são TV, rádio e *internet*, além de investir em publicidade, preços e qualidades de produto. Foi relatado também a dificuldade de se manter no mercado, e que cada dia tem mais concorrente. “A dificuldade hoje é de se instalar, se fosse para mim começar do zero hoje, não abriria um comércio” (ENTREVISTADO A5).

As empresas do setor atacadista de Cacoal, possuem um grande concorrente dos produtos substitutos. Com a facilidade de acesso à internet os clientes podem realizar suas compras *online*. As empresas têm sofrido pressões no mercado e nos negócios, que os atingem diretamente, devido as facilidades de acesso à internet.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise comercial é indispensável para as micro e pequenas empresas para se manterem no mercado que está cada vez mais competitivo. A análise de comércio pode ser realizada através do uso adequado das cinco forças competitivas de Porter, que fornecem aos gestores informações relevantes e significativas para a tomada de decisão.

O setor atacadista é importante para o município. Eles geram emprego, renda e desenvolvimento para o comércio local. Conforme destacado pelos entrevistados, o setor apresenta também uma importância regional, uma vez que atrai concorrentes de cidades próximas para adquirirem os seus produtos.

Devido à importância explanada, a análise do setor se faz necessária entre as possibilidades. A de Porter foi escolhida por apresentar um panorama do setor atacadista. Assim, a análise da rivalidade demonstrou que os empresários se veem

como parceiros, devido ao poder de atração de clientes que exercem. Esta visão empresarial, no entanto, enseja duas considerações: primeiro que ela é parcial, uma vez que os empresários não consideraram outros concorrentes instalados em outras partes da cidade; segundo que se consideram parceiros, e podem ampliar os laços e criarem ações em conjunto.

Com relação ao poder de barganha dos fornecedores, evidenciou-se a parceria com fornecedores preferenciais, que sempre atendem as necessidades empresariais com mercadorias de qualidades e preços diferenciados.

Com a parceria com os fornecedores os empresários conseguem uma mercadoria com preços diferenciados, dificultando a chegada de novas empresas, criando assim barreira contra os novos entrantes.

Os clientes são um fator de grande preocupação para as empresas do setor atacadista, onde eles veem como seus chefes, pois são os clientes que trazem toda a movimentação do setor. Os empresários têm criado parceria com os fornecedores para terem um diferencial em preços e qualidade nos produtos. Sendo assim podem fidelizar seus clientes.

Os entrevistados não demonstraram conhecimentos em relação aos produtos e serviços substitutos. No qual é um mercado que se torna cada vez mais competitivo, devido a facilidade com que os clientes fazem pesquisa de mercado e realizam comparativos de preços e produtos.

Identifica-se que o setor não possui uma estratégia em conjunto, cada empresa desenvolve sua própria estratégia. Sendo que a vantagem é que os empresários conseguem desenvolver com mais agilidade sua estratégia competitiva, sem terem que se preocupar com o setor.

E as desvantagens de não possuírem uma estratégia competitiva em parceria com as empresas do setor, que separados eles se tornam concorrentes entre si, e acabam perdendo mercado para as outras empresas que veem o potencial do setor. Os entrevistados relataram que juntos são mais competitivos, se possuírem uma

estratégia em conjunto para tornarem mais forte, competitivo e dificultar a entrada novos concorrentes.

Assim conclui-se que a atual situação do setor atacadista de Cacoal é importante para o município ao empregar as pessoas e atrair clientes de outras cidades para consumir os produtos ofertados pelo setor, que tem uma variedade de produtos.

As empresas sem ações em conjunto perdem mercado, assim como competitividade e facilita a entrada de novas empresas com grande potencial e gera dificuldade para as empresas no poder de atração do setor atacadista. Diante disso se abre espaço para novos e maiores concorrentes se instalarem em outras regiões do município e atrair os clientes e enfraquecer o setor atacadista de Cacoal.

Os pontos fortes da pesquisa é fazer o registro da história do setor atacadista de Cacoal/RO, como surgiu o setor atacadista. E realizar análise situacional do setor, assim a realidade de cada empresa. E mostrar os empresários, o poder competitivo entre as empresas e a visão estratégica.

Já o ponto fraco da pesquisa foi a indisponibilidade dos empresários em responder a entrevista. Os empresários tiveram muita resistência para atender a entrevista, e está só foi possível com muita insistência. Alguns gestores negaram e demonstraram falta de interesse em participar da entrevista.

Sugerem-se aos futuros pesquisadores que busquem identificar qual é a visão dos clientes sobre o setor atacadista. Ou a disposição dos empresários locais em aprofundar os laços de parceria através de ações em conjunto para melhorar a competitividade das micro e pequenas empresas do setor atacadista de Cacoal/RO.

REFERÊNCIAS

- 1 CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE CACOAL/RO - CDL. Disponível em: <http://www.cdlcacoal.com.br/> Acessado em: 20 de Fevereiro de 2016.

- 2 DAHER, Denilson da Mata; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; DAMASO, Josiane; BOAS, Ana Alice Vilas. **As micro e pequena empresas e as responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada.** IX SEGeT 2012. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/54716865.pdf>. Acessado em: 07 de novembro de 2015.

- 3 GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- 4 INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE 2006. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#economia Acessado em: 20 de Fevereiro de 2016.

- 5 MARCONI, Marina de Andrade Marconi. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** 1. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

- 6 _____. Marina de Andrade Marconi. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas 2007.

- 7 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresa, com depoimentos de executivos.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- 8 OLIVEIRA, Juan Francis Sá de. **A importância planejamento estratégico para o sucesso das micro e pequenas empresas.** 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-planejamento-estrategico-para-o-sucesso-das-micro-e-pequenas-empresas/50643/> Acessado em:12 de Novembro de 2015.

- 9 PORTER. Michael E. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústria e da concorrência/** Michael E. Porter; tradução de Elizabenth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez-7º.ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

- 10 _____. Michael E., 1947- **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústria e da concorrência/** Michael E. Porter; tradução de Elizabenth Maria de Pinho Braga. 2º.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3ª reimpressão.

- 11 PREFEITURA DE CACOAL/RO. **DTI, Departamento de Tecnologia da Informação.** Todos os direitos reservados Prefeitura de Cacoal/RO - 2016.

Disponível em: <http://www.cacoal.ro.gov.br/?pagina=economia> Acessado em: 20 de Fevereiro d 2016.

- 12 PRODANOV e FREITAS. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico** 2ª edição Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul - Brasil 2013

- 13 SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de Métodos e técnicas de pesquisa científica** – 5. Ed. rev., atual. E ampl. – Niterói, RJ: Impetus, 2005.

- 14 SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Na Micro e Pequena Empresa** 2010. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2010_2011.pdf
 Acessado em: 07 de Janeiro de 2016.

- 15 _____. **As Pequenas Empresas do Simples Nacional** 2011. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/As_pequenas_empresas_SN.pdf Acessado em: 07 de Novembro

- 16 _____. **Boletim do Empreendedor**. 5ª edição 2012. Disponível em:
http://www.boletimdoempreendedor.com.br/boletim.aspx?codBoletim=500_Simples_tera_13_7_milhoes_de_pequenos_negocios_ate_2015__diz_Sebrae. Acessado em: 06 de Novembro de 2015.

- 17 _____. **Unidade de Gestão Estratégica – UGE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Junho de 2014. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acessado em: 06 de Novembro de 2015.

- 18 _____. **Ganhadores do MPE Brasil realizam missão técnica ao Sul do país:** Promovido pelo Sebrae, Movimento Brasil Competitivo (MBC) e Gerdau, com apoio da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), prêmio reconhece conceitos inovadores e boas práticas de gestão. Disponível em:
<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/ganhadores%E2%80%93do%E2%80%93mpe%E2%80%93brasil%E2%80%93realizam%E2%80%93missao%E2%80%93tecnica%E2%80%93ao%E2%80%93sul%E2%80%93do%E2%80%93pais>. Acessado em: 16 de novembro de 2015.

- 19 SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel Portugal. **Definições de Estratégia**. UNISUL/2012. Disponível em: http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_definicoes-de-estrategia.pdf. Acessado em: 20 de fevereiro de 2016.

- 20 SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**: Orientação de Estudos, Projetos, Artigos, Relatórios, Monografias, Dissertações, Teses. 2.ed São Paulo, Atlas, 2006.
- 21 SILVA, Adriano Camiloto; TORRES NETO, Diogo Gonzaga; QUINTINO, Simone Marçal. **Manual de Elaboração do Artigo Científico**. Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal elaborado conforme (2010).
- 22 TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico**: a diferença entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.
- 23 Mclean, Turban, E.; Wetherbe, J. Efraim. **Tecnologia da informação para Gestão**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- 24 VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 12 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANEXO

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da Pesquisa Análise Situacional do Comércio Atacadista de Cacoal/RO, Segundo o Modelo de Porter, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Graduação em Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia

PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: Josyane Pereira Gonçalves Damasceno

ENDEREÇO: RUA Rui Barbosa, 590, Princesa Isabel

TELEFONE: (069) 92967238

OBJETIVOS:

Identificar a atual situação do setor atacadista da cidade de Cacoal/RO, conforme o modelo estratégico de Porter.

Descrever a importância do setor atacadista de Cacoal;

Estudar o setor atacadista de Cacoal através das cinco forças competitivas de Porter;

Descrever as estratégias utilizadas pelas empresas do setor atacadista de Cacoal/RO.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: foram aplicada a entrevista através de contato direto individual e para registro foram utilizado gravador. Os dados coletados foram analisados e transcritos para fechamento do artigo para graduação no curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo aos participantes.

BENEFÍCIOS: a atual situação do setor atacadista de Cacoal é importante para o município ao empregar as pessoas e atrair clientes de outras cidades para consumir os produtos ofertados pelo setor, que tem uma variedade de produtos.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante: _____

ANEXO B: TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Eu, Josyane Pereira Gonçalves Damasceno, DECLARO, para todos os fins de direito e que se fizerem necessários que isento completamente a Fundação Universidade Federal de Rondônia – *Campus* Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, o orientador e os professores indicados para comporem o ato de defesa presencial, de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e ideias expressas no presente trabalho de conclusão de curso.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado.

Cacoal / RO, 06 de Junho de 2016

Josyane Pereira Gonçalves Damasceno

APÊNDICE

APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista Semiestruturada

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR CAMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO

1 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA

Nome Fantasia da Empresa:_____

Endereço da Empresa:_____

Data de Fundação da Empresa:_____

Número de sócios:_____

Números de Funcionários:_____

Faturamento da Empresa anual:_____

Principais tipos de produtos que a Empresa comercializa:_____

Porte da empresa: () MEI () ME () EPP () Médio () Grande

Porque abrir a Empresa em Cacoal/RO:_____

Enquadramento Contábil da Empresa:

() Simples

() Lucro Presumido

() Lucro Real

2 CARACTERÍSTICA DO EMPRESÁRIO

Nome do empresário:_____

Idade:_____

Grau de instrução: () Fundamental () Médio () Superior () Pós Graduação

Tempo que atua no setor:_____

Porque atuar neste setor:_____

Roteiro De Entrevista Semiestruturada.

1. Como surgiu o setor atacadista da cidade de Cacoal/RO?
2. Qual a atual situação do comércio atacadista de Cacoal/RO?
3. Qual a importância do setor atacadista para a sua empresa?
4. O que atrai os clientes para o setor atacadistas de Cacoal/RO?
5. Você acha que o setor atacadista de Cacoal/RO, tem perdido o poder atração de novos clientes?
6. Qual o tipo de estratégia tem sido implementado em relação aos clientes para melhorar sua competitividade no mercado?
7. Como é a concorrência no setor atacadista?
8. O setor atacadista tem atraído novos concorrentes?
9. Existem barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes no setor?
10. Quais as principais estratégias utilizadas para enfrentar a concorrência?
11. O que a sua empresa tem feito para se diferenciar da concorrência?
12. A empresa possui um planejamento estratégico? Se sim, qual a importância dele para a sua empresa?
13. Há alguma aliança com fornecedores ou com outros concorrentes para a aquisição de alguma vantagem estratégica?
14. Como sua empresa realiza análise de mercado para estabelecer as estratégias e objetivos da empresa durante o planejamento estratégico?